

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MEWUJUDKAN PERUBAHAN SEKOLAH

Dwi Esti Andriani *)

Abstract

School change is every effort done by school community to improve their school quality. In Indonesia, school change is done by implementing School Based Management for Quality Improvement. Many school improvement programs and activities are planned, implemented, controlled, and evaluated continuously. School change is successful if the change internalizes in people at school and institutionalizes in school daily life. Therefore, the school change needs a principal roles as a catalyst, creator, facilitator, and stabilazator.

Keywords: *change, school change, principal*

A. PENDAHULUAN

Perubahan adalah hal yang terjadi setiap saat, dimanapun, dan pada apapun. Perubahan biasanya dilakukan dengan sengaja oleh individu atau organisasi untuk memperoleh suatu hasil yang lebih baik. Walaupun dengan melakukan perubahan hasil yang diinginkan tidak selalu tercapai, hampir dapat dipastikan bahwa kemajuan tidak mungkin terjadi tanpa melakukan perubahan. Tidak terkecuali sekolah. Perubahan yang terjadi pada lingkungan sekolah seperti perkembangan masyarakat, budaya, teknologi dan informasi, ekonomi, demografi, dan politik (kebijakan pemerintah) telah mendesak setiap sekolah untuk melakukan perubahan agar sekolahnya mampu eksis dan unggul.

Perubahan sekolah merupakan setiap upaya yang dilakukan oleh sekolah untuk memajukan sekolah. Perubahan sekolah saat ini dilakukan dalam kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Perubahan sekolah direncanakan dan dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan Rencana Operasional Sekolah (Renop), untuk selanjutnya diimplementasikan, dimonitoring, dan dievaluasi. Semua perubahan sekolah tersebut mengarah pada satu tujuan yaitu peningkatan mutu pendidikan.

* Dwi Esti Andriyani adalah Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta

Perubahan sekolah yang direncanakan dan difokuskan pada peningkatan mutu pendidikan tersebut pada kenyataannya belum sepenuhnya berhasil. Perubahan sekolah baru sebatas implementasi program/kegiatan yang akan berhenti ketika tujuan program/kegiatan telah tercapai. Perubahan sekolah yang berhasil adalah perubahan sekolah yang melembaga dalam kehidupan sekolah. Setiap perubahan sekolah yang dilakukan menginternal dalam diri semua warga sekolah. Contoh perubahan sekolah yang belum berhasil, yaitu: banyak sekolah telah menyelenggarakan kegiatan pelatihan pembelajaran model "PAKEM" bagi para gurunya. Namun, masih sedikit guru yang menerapkannya di kelas. Masih banyak guru yang tetap mempertahankan model mengajar yang lama yang telah menjadi kebiasaannya. Contoh lainnya adalah penyelenggaraan pelatihan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) agar guru kompeten meneliti sekaligus meningkatkan mutu pembelajarannya. Hal yang sering dijumpai adalah selesai pelatihan, masih sedikit guru yang menyadari pentingnya PTK dan termotivasi untuk melakukannya.

Terdapat berbagai sebab perubahan sekolah belum berhasil seperti keraguan atas manfaat ataupun keberhasilan perubahan yang dilakukan, keengganan untuk merubah kebiasaan kerja menjadi lebih baik, ketidaktersediaan fasilitas pendukung perubahan, kekhawatiran akan kehilangan 'kenyamanan' dan 'keuntungan' yang diperoleh dari sistem yang telah berjalan, dan lain-lain. Jika kondisi ini terjadi dan dibiarkan, mustahil perubahan sekolah berhasil.

Penerimaan atas perubahan yang dibuat serta fasilitasi terhadap setiap upaya perubahan yang selaras dengan tujuan sekolah perlu diupayakan. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sangatlah besar. Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan di sekolah berwenang secara formal untuk mendesain dan memfasilitasi setiap perubahan sekolah. Tulisan ini akan mengidentifikasi peran kepala sekolah dalam upaya menyukseskan perubahan sekolah yang didasarkan pada esensi perubahan sekolah dan dimensi-dimensinya.

B. PERUBAHAN SEKOLAH DAN KARAKTERISTIK KEBERHASILANNYA

Perubahan sekolah merupakan setiap upaya yang dilakukan oleh warga sekolah dalam rangka memajukan sekolah. Dengan mengedepankan unsur pimpinan, Lunenberg dan Ornstein (2006: 241) mendefinisikan perubahan sekolah yaitu "upaya yang dilakukan oleh para pimpinan sekolah untuk meningkatkan efektivitas sekolah". Efektivitas sekolah dapat dilihat dari tingkat ketercapaian tujuan yang ditetapkan.

Mengacu pada kebijakan pemerintah, semua perubahan sekolah dilakukan dalam kerangka MPMBS yang memfokuskan pada upaya peningkatan mutu. Secara umum, mutu diartikan sebagai derajat (tingkat) keunggulan atau kebaikan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang

maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Derajat keunggulan atau kebaikan ini diperoleh dari penilaian atau pengukuran produk/jasa dengan standar tertentu. Untuk pendidikan, standar mutu yang digunakan adalah PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Perubahan sekolah direncanakan dan dieksplisitkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah dan Rencana Operasional Sekolah. Setiap sekolah merencanakan program dan kegiatan pendidikan yang bersifat pengembangan (*improvement*) agar mutu pendidikan di sekolahnya dapat meningkat dari sebelumnya. Semua program atau kegiatan yang telah direncanakan, selanjutnya diimplementasikan, dan diupayakan melembaga. Melembaga berarti berbagai perubahan sekolah yang diupayakan dapat terus berjalan, menginternal dalam diri warga sekolah dan juga melembaga dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. Jika hal ini yang terjadi, maka perubahan sekolah telah berhasil.

Sergiovanni (2006: 342) mengatakan "perubahan sekolah yang berhasil adalah perubahan yang melembaga dalam kehidupan sekolah yang berciri:

1. Pengembangan sekolah berjalan sepanjang waktu, bukan sekedar implementasi program kerja/kegiatan yang berhenti seiring tercapainya tujuan.
2. Pengembangan sekolah menghasilkan pembelajaran, bukan sekedar perubahan sekolah secara kelembagaan.
3. Pengembangan sekolah memperoleh dukungan sumber daya
4. Pengembangan sekolah tidak berdampak negatif pada lingkungan sekitar sekolah, sekolah lain, ataupun sistem yang lain.
5. Pengembangan sekolah memunculkan keragaman ekologis dan kapasitas seluruh lingkungan pendidikan dan masyarakat.

Mengadopsi model generik manajemen perubahan terencana Uyung, 2004: 140, perubahan sekolah yang berhasil memerlukan minimal lima tahap perubahan. Tahap-tahap tersebut adalah:

1. diagnosa/eksplorasi keadaan sekolah sekarang dan identifikasi keadaan yang diinginkan;
2. penciptaan visi strategis sekolah;
3. perencanaan strategi perubahan sekolah;
4. pengembangan komitmen, partisipasi, kerjasama, dan dukungan dari pihak manajemen (kepala sekolah, pemilik yayasan) atas perubahan yang dilakukan;
5. stabilisasi, integrasi, dan konsolidasi perubahan.

Pada tahap pertama, sekolah melakukan pengamatan lingkungan dan evaluasi diri sekolah. Sekolah menyaring berbagai informasi untuk memprediksi kecenderungan perkembangan

lingkungannya saat ini dan masa depan, serta memetakan peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah. Sekolah juga melakukan evaluasi diri untuk mengukur kinerja sekolah yaitu sejauh mana sekolah berhasil mencapai tujuannya, faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Hasilnya dimanfaatkan untuk memutuskan apakah perlu ada perubahan tujuan, sasaran, program sekolah, atau bahkan visi dan misi sekolah dalam rangka memajukan sekolah

Pada tahap kedua, sekolah menciptakan visi strategis sekolah. Visi strategis sekolah merupakan sosok sekolah di masa depan yang ingin dicapai. Penciptaan visi ini didasarkan pada hasil pengamatan lingkungan, dan juga intuisi dalam memprediksi kecenderungan perubahan lingkungan sekolah. Oleh karena itu, penciptaan visi sekolah biasanya dilakukan oleh para manajemen tingkat atas yaitu kepala sekolah yang telah memiliki cukup kemampuan dan pengalaman mengelola sekolah. Hal ini tidak berarti menutup kemungkinan terjadinya diskusi dalam penciptaan visi. Visi strategis sekolah ini berfungsi sebagai arah perubahan sekolah.

Pada tahap ketiga, sekolah mengembangkan rencana strategis perubahan sekolah yang oleh pemerintah dinamakan RPS diikuti Rencana Operasionalnya. Dalam rencana strategis, ditetapkan misi, tujuan, sasaran, berbagai program dan kegiatan sekolah sebagai operasionalisasi visi dan strategi perubahan sekolah. Fungsi dari rencana ini adalah memberikan arah dan juga panduan tindakan perubahan yang harus dilakukan warga sekolah secara terpadu untuk mencapai visi perubahan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Selanjutnya, pada tahap keempat sekolah mengembangkan komitmen, partisipasi, kerjasama, dan dukungan dari pihak semua pihak yang terlibat dalam setiap perubahan sekolah yang dilakukan. Pada tahap ini, dilakukan pengkomunikasian dan pemberdayaan semua pihak yang terlibat perubahan agar mau dan mampu melakukan perubahan. Sosialisasi, pelatihan, lokakarya, diskusi, merupakan ciri khas kegiatan pada tahap ini.

Tahap lima sebagai tahap terakhir yaitu sekolah segera melakukan stabilisasi, integrasi, dan konsolidasi atas perubahan sekolah yang berjalan dan telah dirasakan manfaatnya oleh warga sekolah. Hal ini dilakukan dengan penciptaan sistem manajemen atau kelembagaan yang dapat menguatkan perubahan sekolah. Misalnya, perubahan perilaku profesional guru yang ditingkatkan dan telah meningkat, dikuatkan dan dilembagakan dengan pengembangan sistem insentif yang mendorong guru untuk selalu bekerja profesional. Tahap lima ini terus dilakukan sampai hasil diagnosa lingkungan sekolah menunjukkan perlu adanya perubahan kembali.

Model perubahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sekolah membutuhkan perencanaan yang baik, tahapan yang sistematis, berkesinambungan, dan tanpa akhir. Perubahan sekolah membutuhkan kemampuan mengembangkan rencana-rencana yang kreatif, dukungan

sumber daya untuk mewujudkannya, disertai upaya pelembagaan. Perubahan sekolah merupakan suatu proses yang membutuhkan waktu dan beresiko. Oleh karena itu, setiap warga sekolah terutama kepala sekolah perlu memahami asumsi yang benar tentang perubahan sekolah agar mampu bersikap dan bertindak efektif.

Michael Fullan dalam Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2007: 430) menyebutkan asumsi-asumsi perubahan yang perlu dipahami yaitu: 1) perubahan merupakan transformasi dan pengembangan ide-ide baru secara terus menerus; 2) perubahan berhubungan dengan ambiguitas, ambivalensi, dan ketidakpastian bagi para pelakunya; 3) konflik dan ketidaksepemahaman merupakan aspek fundamental yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan; 4) memerlukan upaya pemotivasian kepada individu untuk berubah; 5) membutuhkan waktu; 6) berhadapan dengan beragam alasan penolakan perubahan; 7) tidak semua individu atau kelompok dapat menerima perubahan; 8) membutuhkan perencanaan evolusioner dan model-model pemecahan masalah yang didasarkan pemahaman atas proses perubahan; 9) membutuhkan kombinasi keputusan-keputusan tindakan spontan (*on the spot*) dan intuisi; dan 10) membutuhkan perubahan budaya.

C. SEBAB-SEBAB PERUBAHAN SEKOLAH TIDAK BERHASIL.

Menyukkseskan perubahan sekolah bukanlah hal yang mudah. Hambatan mungkin muncul ketika inisiasi perubahan dimunculkan, direncanakan ataupun dilaksanakan. Hambatan ini bisa bersumber dari pihak pimpinan atau pun warga sekolah yang menolak perubahan. Terdapat berbagai faktor yang menyebabkan keengganan individu atau sekolah untuk berubah. Lunenberg dan Ornstein (2006: 241-242) mengatakan bahwa perubahan sekolah lazim mengalami penolakan karena faktor-faktor berikut.

1. Perubahan dirasakan akan mengancam terpenuhinya kebutuhan ekonomi, sosial, harga diri, dan lain-lain pada diri individu.
2. Perubahan menuntut cara atau metode kerja baru, standar kerja baru, kelompok kerja baru, dan lain-lain yang menimbulkan banyak ketidaknyamanan dan ketidakpastian hasil yang akan diperoleh.
3. Perubahan yang diciptakan akan mengurangi kekuasaan individu terhadap informasi dan sumberdaya organisasi, serta pengaruh individu terhadap individu yang lain.
4. Perubahan menyebabkan 'keusangan' atau ketidakterpakaian pengetahuan dan keterampilan individu.
5. Perubahan menyebabkan perubahan struktur organisasi yang akan mengancam posisi, mengurangi besaran kewenangan, meningkatkan beban kerja, meningkatkan jumlah aturan, meningkatkan impersonalitas, dan mengancam perkembangan karir individu.

6. Perubahan membutuhkan sumber daya yang besar sedangkan sumber daya yang ada terbatas.
7. Perubahan yang dilakukan tidak selaras dengan kesepakatan-kesepakatan yang telah ditetapkan seperti besarnya honor gaji, jumlah jam mengajar, sistem evaluasi, dan lain-lain.

Mengedepankan peran manajer bagi keberhasilan perubahan organisasi, Kotter (1999: 20) memaparkan delapan kesalahan manajer dalam memimpin perubahan sebagai berikut.

1. Tidak mampu menandakan *a sense of urgency* perubahan.
2. Tidak mampu menciptakan koalisi pengarah perubahan yang kuat (*powerful guiding coalition*) yang terdiri dari orang-orang kunci yang mampu bekerja sama dalam tim (agen perubah) dan memimpin upaya perubahan.
3. Tidak memiliki visi untuk mengarahkan upaya perubahan dan gagal mengembangkan strategi yang diperlukan untuk mencapainya.
4. Kurang berhasil mengkomunikasikan visi baru dan tak mampu member teladan dalam menunjukkan perilaku baru yang dibutuhkan bagi perubahan.
5. Tidak mampu mengatasi hambatan bagi terwujudnya visi baru (terutama disebabkan oleh *cultural lag*).
6. Kurang sistematis merencanakan dan menciptakan beberapa kemenangan jangka pendek sebagai tanda tercapainya perbaikan kinerja, atau kurang memberi pengakuan dan penghargaan bagi karyawan yang terlibat.
7. Mengumumkan kemenangan terlalu cepat, yang bisa berdampak matinya momentum, berhentinya proses perubahan dan kembalinya tradisi lama.
8. Tidak mampu menancapkan perubahan pada budaya organisasi.

Sedangkan menurut Sulaksana (2004: 141-142) penyebab kegagalan perubahan organisasi mungkin beragam, namun kebanyakan bersumber dari dalam organisasi sendiri yaitu:

1. semua orang memandang perubahan sebagai tujuan ketimbang sebagai sebuah proses yang memerlukan perencanaan, persiapan, manajemen proyek dan perhatian yang konsisten;
2. visi tentang tujuan jangka pendek maupun jangka panjang tidak jelas;
3. peninggalan program perubahan organisasi sebelumnya yang gagal karena penanganan buruk menciptakan budaya skeptis dan cenderung menghindari resiko;
4. gagal memberikan dukungan, pelatihan dan keterampilan yang diperlukan yang memungkinkan karyawan mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri atas perubahan organisasi;
5. kurangnya komunikasi menyangkut perubahan termasuk misalnya, memberi informasi pada karyawan terlalu bertahap, yang beresiko tumbuh-kembangnya gosip-gosip;
6. terlalu memfokuskan upaya perubahan secara sempit pada satu aspek organisasi dan mengabaikan 'keterkaitannya' pada kehidupan organisasi. Misalnya, investasi pada pelatihan

manajemen untuk merubah gaya manajerial namun gagal menyesuaikan sistem imbalan untuk mendukung perubahan yang diperlukan dalam perilaku manajerial.

Beragam faktor penyebab tersebut memberikan isyarat bahwa perubahan sekolah perlu dikelola dengan baik dan peran kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi sekolah yang memiliki kewenangan untuk menciptakan dan memfasilitasi perubahan sangat menentukan. Hord, Rutherford, Huling-Austin, dan Hall (1987) menyebutkan tujuh prinsip perubahan yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin perubahan agar sukses memfasilitasi perubahan.

1. Pemahaman bahwa perubahan adalah sebuah proses, bukan sekedar kegiatan; oleh karena itu perubahan membutuhkan waktu, energi dan sumber daya untuk mendukungnya.
2. Perubahan dicapai oleh individu dahulu, baru kemudian lembaga. Ini bukan berarti mengabaikan bahwa proses perubahan merupakan interaksi antara individu dengan organisasi, bahwa individu yang berubah tidak akan berhasil jika tidak didukung oleh sistem atau struktur organisasi yang mendukung. Hanya saja, perubahan sekolah akan terjadi hanya ketika orang-orang di dalamnya berubah.
3. Perubahan merupakan pengalaman individual. Artinya, individu berubah pada tingkatan yang berbeda dan dengan cara yang juga berbeda.
4. Perubahan melibatkan kepekaan atas perubahan dan juga keterampilan melaksanakan program-program baru.
5. Intervensi dapat didesain untuk mendukung implementasi inovasi individu.
6. Fasilitator perubahan perlu memahami kebutuhan individu yang berbeda-beda dan kebutuhan-kebutuhan perubahan yang dibutuhkan dalam proses perubahan.
7. Fasilitator perubahan perlu memahami organisasi sebagai suatu sistem ketika melakukan intervensi, karena aktivitas-aktivitas yang ditargetkan untuk bidang tertentu mungkin menghasilkan akibat yang tidak dapat terantisipasi di bidang lainnya.

D. PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MEWUJUDKAN PERUBAHAN SEKOLAH

Peran besar kepala sekolah dalam mewujudkan perubahan sekolah telah banyak dibuktikan. Penelitian Thomas di awal tahun 1978 tentang peran kepala sekolah dalam mengelola berbagai program menunjukkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi implementasi program, namun tak satu pun sebesar kepemimpinan kepala sekolah. Hasil studi *Task Force on Education for Economic Growth* (1983) juga menunjukkan bahwa faktor utama penentu keunggulan sekolah negeri adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan dan motivasi yang tinggi berpengaruh besar pada keunggulan sekolah, seperti apapun kondisi sosio-ekonomi

komunitas sekolah dan karakteristik populasi yang dilayaninya. Hasil penelitian Fullan (1991) dan Hansen & Smith (1989) menyimpulkan bahwa kepala sekolah adalah elemen sentral peningkatan mutu program pengajaran di sekolah. Lieberman dan Miller (1981) mencatat bahwa kepala sekolah sangat menentukan upaya mewujudkan perubahan-perubahan di sekolah. Reinhard, Arends, Kutz, Lovell, dan Wyant (1980) mengatakan bahwa di setiap tahap proses perubahan, kontribusi kepala sekolah sangat penting untuk keberhasilan program sekolah secara menyeluruh (<http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html>).

Mengacu pada model perubahan sekolah dalam kerangka MPMBS, beserta dimensi-dimensi perubahan sekolah, dapat diidentifikasi empat peran penting kepala sekolah dalam upaya menyukseskan perubahan sekolah sebagai berikut.

1. Katalisator

Sebagai katalisator, kepala sekolah bertugas meyakinkan warga sekolah atas urgensi kebutuhan perubahan sekolah guna peningkatan mutu pendidikan. Untuk ini, kepala sekolah perlu mengkomunikasikan kemungkinan-kemungkinan krisis yang akan atau telah terjadi di sekolah jika perubahan tidak dilakukan, atau menyampaikan peluang-peluang potensial untuk dimanfaatkan guna memajukan sekolah. Dalam hal ini, pemanfaatan data dan informasi yang relevan sangat dibutuhkan. Selain itu, untuk memperkuat urgensi perubahan yang harus dilakukan, kepala sekolah dapat membentuk agen perubahan sekolah. Anggota agen perubahan ini dapat terdiri dari tokoh masyarakat, ahli pendidikan, praktisi pendidikan, dan lain-lain yang dipertimbangkan kompeten dan memiliki kepemimpinan perubahan yang bagus. Agen perubahan ini berfungsi untuk memperkuat urgensi perubahan sekolah dan membantu jalannya perubahan seperti layanan konsultasi arah, strategi, dan tindakan perubahan sekolah yang harus dilakukan.

2. Kreator

Sebagai kreator, kepala sekolah bertugas mengembangkan dan menetapkan visi sekolah dan strategi untuk mencapainya. Penetapan visi dan strategi ini dapat dilakukan melalui proses diskusi yang melibatkan agen perubahan dan juga warga sekolah (sebagian atau perwakilan) jika dipertimbangkan memungkinkan. Pelibatan warga sekolah dalam perumusan visi dan strategi sekolah akan memunculkan rasa memiliki dan tanggung jawab untuk mencapainya. Selanjutnya, visi dan strategi perubahan yang telah ditetapkan dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah. Termasuk dalam pengkomunikasian ini adalah pemberian teladan atau pemodelan dari kepala sekolah dan agen perubahan untuk menumbuhkan kredibilitas atau kepercayaan atas visi dan strategi yang ditetapkan.

3. Fasilitator

Sebagai fasilitator, kepala sekolah bertugas memberikan dukungan terhadap ide-ide atau inisiasi perubahan yang selaras dengan visi perubahan yang telah ditetapkan, menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, melaksanakan pemberdayaan kepada warga sekolah untuk melakukan perubahan, memonitor dan mengevaluasi kemajuan perubahan yang dilakukan, membantu memecahkan masalah-masalah perubahan, dan juga memberikan penguatan baik moril maupun materiil atas setiap keberhasilan perubahan yang dilakukan. Kepala sekolah juga perlu mengupayakan manfaat dan keuntungan jangka pendek dari perubahan yang dilakukan, mengkomunikasikan pencapaiannya, dan memberikan penghargaan kepada individu-individu yang menghasilkannya. Hal penting yang perlu diperhatikan disini adalah kepala sekolah tidak hanya mampu menghargai keberhasilan perubahan namun juga siap dengan kegagalan sebagai proses menuju keberhasilan, kemampuan mengelola konflik, serta keberanian mengambil resiko untuk mengatasi permasalahan yang muncul.

4. Stabilisator

Sebagai stabilisator, kepala sekolah bertugas untuk menstabilkan atau membekukan perubahan sekolah yang telah berjalan agar melembaga dalam kehidupan sekolah. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan sistem manajemen/kelembagaan sekolah yang selaras dengan visi dan strategi perubahan. Sistem, struktur, dan kebijakan sekolah yang tidak cocok satu sama lain dan tidak sesuai dengan visi dan strategi perubahan sekolah perlu diperbaiki. Selain itu, promosi kepada orang-orang yang dipertimbangkan mampu mengimplementasikan visi dan strategi perubahan juga perlu dilakukan untuk menguatkan perubahan sekolah. Jika perlu, dilakukan perekrutan orang-orang baru yang dapat memacu keberhasilan perubahan.

E. PENUTUP

Setiap sekolah pasti mengalami desakan dari dalam maupun lingkungannya untuk melakukan perubahan sekolah. Perubahan sekolah yang dilakukan hendaknya direncanakan, diimplementasikan, dan Dengan kata lain, perubahan tidak sekedar implementasi program/kegiatan yang berhenti seiring tercapainya tujuan program/kegiatan. Perubahan sekolah hendaknya disadari, direncanakan, dan dilaksanakan terus menerus dalam rangka pencapaian mutu pendidikan yang diinginkan. Perubahan sekolah menginternal dalam diri setiap warga sekolah dan melembaga dalam kehidupan sekolah. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sebagai katalisator, kreator, fasilitator, dan stabilisator perubahan sekolah sangat penting.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. Leaders' Change-Facilitating Actions. Tersedia Online: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html>).
- Cunningham, William G. dan Corderio, Paula A. (2006). *Educational Leadership A Problem-Based Approach. Third Edition*. Boston: Pearson.
- Kotter, John P. (1997). *Leading Change Menjadi Pionir Perubahan*. Alih Bahasa: Joseph Bambang. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lunenburg, Fred C. dan Ornstein, Allan C. (2004). *Educational Administration Concepts and Practices. Fourth Edition*. Australia: Thomson Wadsworth.
- Sergovanni, Thomas J. (2006). *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. Boston: Pearson.
- Sulaksana, Uyung. (2004). *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.